50 50

BELAJAR INOVASI UNTUK MENANG

ADE FEBRANSYAH

50/50

BELAJAR INOVASI UNTUK MENANG

50/50

BELAJAR INOVASI UNTUK MENANG

Ade Febransyah

KPG

Jakarta:
KPG (Kepustakaan Populer Gramedia)

Daftar Isi

Sanwacana

Bagi pelakunya, inovasi bukan lagi
pilihan di persimpangan.
Inovasi adalah tentang kejelian melihat kemungkinan
Keberanian menjalani ketidakpastian
Untuk mewujudkan kemahakaryaan

Bagi pelakunya, inovasi bukan sekadar
urusan keuntungan
Apalagi sekadar perbaikan demi
mengejar ketertinggalan
Inovasi berarti senantiasa menjadi relevan
Yang akan dibanggakan di segala zaman

Bukan Sebatas Mantra

Haruskah berinovasi?
Itulah pertanyaan yang sering ditanyakan pelaku bisnis ketika bicara inovasi. Jika diperhatikan, memang banyak perusahaan yang menikmati bisnis mereka tanpa susah-payah memperbaiki diri atau menawarkan sesuatu yang baru. Jangan-jangan inovasi hanyalah mantra para akademisi dan konsultan untuk menakut-nakuti para pebisnis saja? Tentu saja tidak.

JIKA ditelaah dari disiplin pengambilan keputusan, inovasi atau tidak berinovasi adalah pilihan. Artinya, inovasi bukan keharusan. Jika pilihan tidak berinovasi yang diambil, hampir pasti perusahaan tidak mengalami perubahan berarti; *status quo*

dipertahankan. Jika inovasi jadi pilihan, maka yang dihadapi adalah ketidakpastian: bisa sukses ataupun gagal. Jadi, pelajaran pertama bagi para inovator adalah berani menghadapi kegagalan. Kredo *innovate to fail* menjadi keseharian di perusahaan inovatif. Inilah yang membedakan segelintir penginovasi dari kerumunan. Berani salah namun tetap berupaya untuk terus memperbaiki diri. Sesuatu yang manusiawi.

Pelajaran kedua adalah *learning to see*. Inovasi menuntut pelakunya untuk mampu melihat dan memahami, terutama problem yang terjadi di masyarakat, beserta kebutuhan, keinginan, dan hasrat tersembunyi mereka. Problem yang ber-kaitan dengan kesehatan, pendidikan, kesejahteraan, energi, hi-buran sampai interaksi sosial adalah problem abadi yang selalu membuka peluang inovasi. Berkaitan dengan masalah kesehatan, misalnya, perusahaan sepatu *New Balance* merancang sepatu khusus untuk orang yang kelebihan berat badan dan faktor risiko terhadap penyakit tertentu.

Pelajaran berikutnya adalah *learning to conceptualize*. Perusahaan farmasi selalu tertantang untuk menghadirkan suplemen atau obat baru untuk menurunkan kolesterol, gula darah, meningkatkan stamina, dan seterusnya. Produsen alat kebugaran terus mencoba mendesain alat-alat fitness yang makin efektif dan efisien bagi para penggunanya. Perusahaan sepatu menyisipkan semacam '*chip*' di alas sepatu terbaru mereka untuk mengenali perbedaan berat badan ketika si pengguna melangkah. Mereka juga menanam alat semacam *remote control* untuk menghitung jumlah langkah beserta kalori yang dikeluarkan.

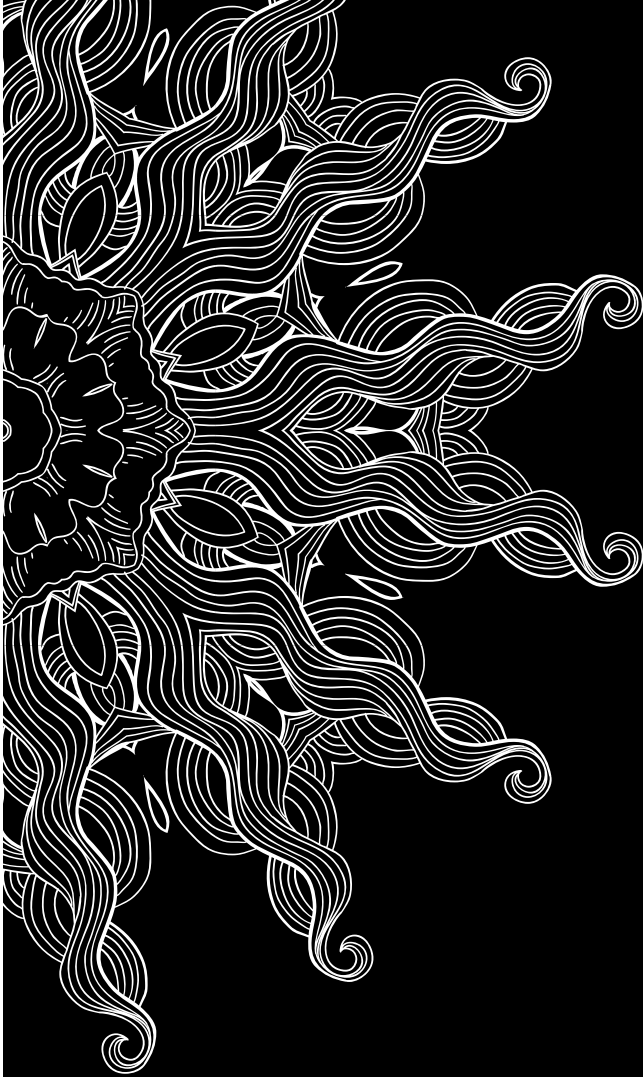
Memang merancang konsep yang tepat merupakan tahapan tersulit dalam berinovasi. Problem yang dihadapi bisa saja bersifat klasik, tampak sama atau itu-itu saja. Namun, hanya segelintir inovator jeli yang mampu menangkap peluang bisnis di balik berbagai masalah tersebut. Coba tengok Starbucks yang muncul

sejak 1970-an ataupun Facebook di era teknologi informasi. Mereka sebenarnya sama-sama mengangkat peluang yang sama, yaitu kebutuhan akan interaksi sosial yang akrab.

Hal serupa terjadi di industri televisi: menangkap hiburan sebagai peluang, mereka berlomba-lomba membuat tayangan yang mampu memikat penonton terbanyak. Demikian pula industri musik. Di tengah keseragaman bermusik, terbuka kesempatan bagi para pelakunya untuk menawarkan sesuatu yang berbeda, berkualitas, namun tetap bisa dinikmati banyak orang.

Hal yang terpenting adalah inovasi perlu direalisasikan atau diwujudkan. Di sinilah diperlukan peran inovator sebagai *network orchestrator*. Lihatlah bagaimana Apple mampu mengorkestrasi pemasok teknologi dan pabrikan dalam menghasilkan produk secara tepat waktu, biaya, dan kualitas.

Ya, boleh jadi inovasi memang untuk segelintir orang saja. Hanya mereka yang mampu melihat kesempatan, mengembangkannya menjadi konsep yang berbeda, dan mengorkestrasi rantai nilai baru sajalah yang pantas disebut penginovasi sejati. *Perusahaan Andakah itu?*

1

Sosok Penginovasi

Para penginovasi berbeda dari kerumunan
Mereka adalah kumpulan pemberani
Berani melakukan perubahan
Berani memberikan solusi penuh empati

Dan, semuanya bermula dari
Berani Bermimpi

Berani Bermimpi

Dimulai dari mimpi sederhana, seorang insinyur muda, Wang Chuan Fue, 29 tahun, pada 1995 mendirikan pabrik batere bernama BYD di daratan Tiongkok. Berkat visi dan keuletan Wang, hanya dalam waktu lima tahun BYD berubah dari pabrik kecil menjadi produsen batere terbesar di dunia.

PERJALANAN Wang tidak berhenti di situ. Berhasil menciptakan kinerja keuangan yang memuaskan, BYD dilirik investor kenamaan, Warren Buffet. Dana sebesar 230 juta USD disuntikkan Buffet untuk mewujudkan mimpi Wang selanjutnya. Diproyeksikan BYD tidak hanya menghasilkan segala macam batere untuk kebutuhan pasar domestik, melainkan juga menjadi pemain utama di industri mobil masa depan.

Bersiaplah dalam waktu dekat menyaksikan kiprah BYD sebagai penghasil mobil elektrik pertama dari Tiongkok. Berawal sebagai pengimitasi teknologi batere, kini BYD sudah memasuki

tahap sebagai penginovasi sejati dengan bermain di industri masa depan! Berbagai ide kreatif dan perubahan yang diterapkan secara konsisten membawa BYD masuk top 10 besar perusahaan terinovatif sedunia versi *Businessweek* & *BCG* pada 2010.

Sungguh menginspirasi! Memasuki the '*unknown*' dalam berinovasi bukan berarti hanya modal nekat sambil menunggu nasib baik. Ide kreatif tidaklah gratis, tidak seperti butiran hujan yang turun dari langit. Ide kreatif juga tidak akan muncul hanya dengan mengumpulkan para jenius eksentrik. Berbagai ide yang membuka berbagai kemungkinan baru datang lewat kerja tekun dan penuh kedisiplinan.

Inilah realita pahit bagi pelaku bisnis yang ingin berinovasi. Seringkali ingin langsung menuntut hasil yang tinggi, sementara kemampuan dan pengetahuan menyangkut rantai-nilai berinovasi amat lemah. setidak berdaya. Imitasi dicela, *reverse engineering* tidak dikuasai. Akhirnya inovasi tidak, imitasi pun tidak.

Jebakan Kenyamanan

Bisa dikatakan sebagian besar pelaku bisnis hari ini masih setengah hati dalam berinovasi. Umumnya mereka lebih senang berparade dalam keseragaman. Coba tengok industri musik. Perusahaan label dan para artisnya kebanyakan masih menyuguhkan produk yang kurang lebih serupa. Kalau ditanya ditanya lebih jauh, dalihnya adalah menyesuaikan dengan selera publik.

Padahal kalau mau, artis dan perusahaan label tetap dapat meraup keuntungan dengan melakukan terobosan dalam tema lagu, lirik, dan warna musik. Silakan selami lirik lagu *Uprising* milik grup rock Muse: */They will not force us/ And they will stop degrading us/ and they will not control us/We will be victorious.* Dengan warna musik rock alternatif cenderung progresif ditambah tema lagu dan lirik lagu yang anti pasar, Muse tetap mendapatkan popularitas tanpa mengorbankan idealisme.

Di industri film juga tidak jauh berbeda. Resep manjur menuai sukses dengan meracik horor, seks, dan komedi membuat sebagian besar pekerja film enggan untuk keluar dari jebakan keseragaman ini. *Maximizing profit without value* menjadi lebih penting ketimbang *maximizing value with profit!* Itulah kredo yang mereka lafalkan.

Tidak terbatas pada industri hiburan, pelaku di industri lainnya juga mengalami kelembaman dalam mencari terobosan baru. Coba lihat daftar peringkat 50 perusahaan terinovatif sedunia dan kita coba padankan dengan perusahan lokal yang berada di sektor yang sama. Segelintir saja! Adakah yang *head-to-head* dengan Apple, RIM, atau Samsung lewat inovasi produk? Adakah yang terinspirasi dengan Tata (India) dengan mobil Nano-nya nan murah pemikat rakyat banyak? Atau yang berani lantang menjadi pelaku *biotechnopreneur*? Sungguh dirindukan.

Masih enggannya pelaku bisnis keluar dari zona nyamannya bisa diterangkan dari ketidakpastian yang ditawarkan dari kegiatan inovasi. Belum lagi kalau harus menggunakan indikator ROI (*Return on Investment*) untuk menjustifikasi suatu inisiatif inovasi, terutama terkait dengan proses pengembangan ide. Riset dan pengembangan (R&D) adalah suatu kemewahan, sementara ROI pun menjadi *restraint on innovation*.

Lantas bagaimana agar pelaku bisnis berani untuk mencoba sesuatu yang besar? Paling tidak untuk berani dulu bermimpi besar?

Bekal Berinovasi

Keberanian untuk bermimpi si insinyur sederhana, Wang Chuan Fue, di awal tulisan pasti tidak terjadi begitu saja. Penguasaan terhadap pengetahuan dan teknologi yang terus bertumbuh, pemahaman lanskap bisnis yang memadai, dilengkapi dengan dukungan dana yang mencukupi membuat Wang berani bermimpi

besar. Suatu mimpi yang pantas. Tanpa bekal berinovasi yang memadai, apa yang diimpikan Wang tidak akan pernah terwujud, jadi sekadar khayalan seorang pecundang.

Yang patut disayangkan adalah ketika suatu perusahaan sudah memiliki segala sumber daya yang mumpuni, tapi justru tidak mau keluar dari zona nyamannya. *Running business as usual* menjadi mantra nan sakti. Sikap macam ini bisa terlihat pada *business improvement project* yang bertebaran di banyak perusahaan: umumnya berkisar pada upaya perbaikan proses bisnis seperti memangkas biaya, memerangi pemborosan, menjadi lebih ramping dan efisien, dan seterusnya. Tujuan pokok berbagai program itu adalah agar organisasi bisa menjadi lebih sehat keuangannya. Tentu saja program peningkatan kualitas proses amat penting dilakukan, bahkan merupakan suatu keharusan.

Namun, jika isu utamanya adalah keberlangsungan bisnis (*business sustainabilitiy*) di tengah zaman yang terus berubah cepat, maka keunggulan proses bisnis tidak lagi mencukupi. Perubahan lanskap bisnis menuntut pemikiran bisnis yang baru, model bisnis yang baru, hingga produk dan layanan yang juga baru. Agar siap menghadapi perubahan dan bisnisnya tetap relevan, para pelaku bisnis dituntut untuk mampu membangun rantai nilai inovasi yang amat lentur.

Rantai nilai inovasi—meliputi *idea generation, idea conversion,* dan *idea diffusion* (Hansen, 2007)—tidaklah dibangun berdasarkan SOP (*standard operating procedure*) yang kaku. Semua proses itu, mulai pengembangan ide (*idea generation*), perwujudan ide menjadi produk inovatif (*idea conversian*) dan penyebaran produk inovatif ke segenap masyarakat pengguna (*idea diffusion*) harus dijalankan secara konsisten dan berkesinambungan. Dibutuhkan bermacam eksperimen berkelanjutan untuk mengukuhkan rantai tersebut. Penginovasi sejati tak ubahnya pendaki gunung handal: senantiasa menjadikan

setiap pendakian sebagai tantangan baru dan sekaligus kesempatan untuk memperbaiki diri.

Mimpi besar yang bakal terwujud memang bukan milik semua orang. Hanya bagi mereka yang sadar untuk terus membangun kekuatan rantai nilai inovasinya, mimpi-mimpi besar tersebut menjadi mimpi yang pantas. *Andakah pemimpi besar itu?*

Semua mengatakan ingin berinovasi
Tapi kenyataannya hanya segelintir yang menjalani
Ada kelembaman yang begitu tinggi
Ketakutan merugi sudah mengunci hati

Berlaku bagi kerumunan, tapi tidak buat penginovasi
Karena mereka...

Berani Berubah

Berani Berubah

Bagi sebagian besar orang, tujuan mengelola perusahaan amat sederhana, yakni untuk menghasilkan profit. Sebagian perusahaan memang seolah selalu didampingi oleh dewi fortuna: tanpa melakukan perubahan berarti, bisnis mereka tetap sukses. Bisnis restoran, bengkel, salon kecantikan adalah beberapa contohnya. *Don't change the winning formula* merupakan resep utama. Asal jangan membuat kesalahan fatal dalam melayani pelanggan, bisnis pun akan langgeng.

BAGAIMANAPUN perubahan sudah dianggap sebagai mantra menuju kebaikan. *Insanity: doing the same thing over and over again and expecting different results*. Begitu kata Albert Einstein, dan kita pun mengamininya.

Namun, ternyata tidak mudah melakukan perubahan dalam kondisi yang serba tidak pasti seperti sekarang ini. Perubahan inkremental yang linier dan terprediksikan tidak akan banyak membantu. Sebaliknya perubahan radikal untuk sebuah lompatan katak begitu mahal dan berisiko tinggi.

Tidak melakukan apa-apa, *running business as usual,* jelas menawarkan kepastian; menjadi kebanyakan dalam kerumunan. Dalam derap kehidupan menuju era ekonomi inovasi, adakah keputusan-keputusan penting bagi perusahaan yang berdampak besar buat keberlangsungannya di masa mendatang?

Discovery untuk Perubahan

Kebanyakan perusahaan didesain untuk mengeksekusi. Berdasarkan permintaan pelanggannya, perusahaan mengupayakan sebisa mungkin *delivery* secara tepat waktu, jumlah, harga, dan seterusnya. *Delivery* menjadi denyut nadi perusahaan. Setiap perusahaan seolah berlomba-lomba untuk menyampaikan produk atau jasa yang terbaik buat pelanggan.

Dalam lingkungan bisnis yang deterministik, keunggulan *delivery* sudah cukup membawa perusahaan menang persaingan. Tapi tidak demikian ketika perusahaan banyak mengalami *noise* (gangguan) dari luar. Ketidakpastian dari pelanggan, pemasok, teknologi, regulasi, dan geopolitik menuntut perusahaan berubah. Bukan sekadar berubah, tapi harus terus-menerus berubah dan senantiasa membuat terobosan baru.

Di sinilah pentingnya kemampuan perusahaan dalam urusan penemuan. Kebanyakan perusahaan seperti tergagap ketika bicara urusan penemuan. Tidak mengherankan karena rutinitas kegiatan bisnis mereka adalah untuk *delivery* saja (Dyer dkk, 2011).

Ketika ditanyakan mengapa kebanyakan perusahaan begitu lembam dalam urusan penemuan ini, jawabannya hampir sera-